

BERUF & KARRIERE



Vor allem große Unternehmen suchen in Auswahlverfahren nach geeignetem Personal. Bei Assessment-Centern, den sogenannten AC, geht es in erster Linie darum, ins Raster zu passen – und dennoch positiv aufzufallen. Also, man soll möglichst wie alle anderen sein – und auch ein bisschen anders.

Durch das Nadelöhr

Jeder vierte Stellensuchende lässt sich durch die Ankündigung eines Assessment-Centers abschrecken. Doch bei den Unternehmen sind diese Auswahlverfahren nach wie vor beliebt. Auch intern werden mögliche Führungskräfte auf ihre Kompetenz getestet

VON MIRIAM HOFFMEYER

Die leitende Angestellte hatte sich gefreut, als ihr Konzern sie zu einer internen Weiterbildung einlud. Doch die Veranstaltung entpuppte sich als Assessment-Center, bei dem Rollenspiel sah sie sich unvermutet ihrem echten Chef gegenüber. Sie fühlte sich überfallen. Erst gegen Ende der Veranstaltung erfuhr sie den Zweck der Übungen: Man habe ihre Führungsfähigkeiten prüfen wollen. „Vermutlich ging es auch darum, Belastungsgrenzen einzelner Mitarbeiter auszuloten“, meint die Frau, die nun von der Aachener Therapeutin und Karriereberaterin Monika Koch betreut wird. Diese hält es für „ein Üding, dass man meiner Klientin erklärt, gerade weil sie so gut sei, müsse man ihre Schwächen herausfinden“.

Derartige Verfahren sind nicht die Regel, sie schaden aber dem Ruf von Assessment-Centern, AC genannt. Jeder vierte Stellensuchende lässt sich wegen eines Auswahlverfahrens von einer Bewerbung abschrecken. Das geht aus einer aktuellen Studie mit 19 500 Befragten vom Jobbörse-Portal Crosswater Systems und Prof. Dr. J. einer Bewertungsgesellschaft für Jobbörsen, hervor. Je weiter die Kandidaten auf dem Karriereweg fortschreiten, desto stärker werden ihre Vorbehalte: Ein Drittel der Geschäftsführer, Abteilungsleiter und Teamleiter betrachtet ein Assessment-Center als Hindernis für eine Bewerbung.

Trotzdem setzen heute 27 von 30 Dax-Unternehmen in der Personalauswahl und -entwicklung auf Verfahren zur Verhaltensbeobachtung. Das ergab die jüngste Befragung des Arbeitskreises Assessment-Cen-

ter, einer Expertengruppe, die Qualitätsrichtlinien für AC aufstellt. Fast alle großen Konzerne testen mit ähnlichen Methoden auch eigene Führungskräfte. Von den Ergebnissen hängt ab, wer befördert wird. Beim Daimler-Konzern etwa müssen Sachbearbeiter, die eine Führungsposition anstreben, ein AC schaffen. Wer zweimal durchfällt, kann nicht mehr aufsteigen. Zu den gängigsten Aufgaben gehören Selbstpräsentation, Rollenspiel, Gruppendiskussion oder die sogenannte Postkorbübung, bei der Dokumente unter Zeitdruck sortiert und bearbeitet werden müssen. Genaugenommen sagt der Begriff nur aus, dass mehrere Beurteilungsmethoden zusammengeführt werden. „Gerade deswegen sind AC anderen Auswahlverfahren überlegen“, erklärt der Kölner Wirtschaftspsychologe Christof Obermann.

Wie man die typischen Aufgaben löst, wird in zahlreichen Ratgebern abgehandelt

Ursprünglich wurde diese Vorgehensweise zur Auswahl von Offizieren erfunden. Das erste AC in der Wirtschaft fand Ende der Fünfzigerjahre bei der US-Telefongesellschaft AT&T statt. Zu den 15 Aufgaben gehörten Tests, außerdem mussten die Bewerber einen Vortrag halten und einen Aufsatz schreiben. „Heute gibt es eine Renaissance der Kernidee, mehr verschiedene Aufgaben und Methoden werden kombiniert“, hat Professor Obermann beobachtet. Trotzdem enthalte das deutsche Durchschnitts-Verfahren lediglich sechs verschiedene Bestandteile: „Viele Unter-

nehmen machen es noch so wie in den Achtzigerjahren.“

Wie man die typischen Aufgaben am besten löst, wird in zahlreichen Ratgebern abgehandelt. Coaches wie der Stuttgarter Psychologe Martin Emrich bieten Vorbereitungskurse dafür an. In Kleingruppen erarbeiten Teilnehmer etwa Selbstpräsentationen oder schlüpfen in heikle Rollen wie die des Chefs, der einem Mitarbeiter sagen muss, dass dieser nicht gut riecht. Nach jeder Übung gibt es ein Feedback zu Inhalt und Verhalten – Mimik, Gestik und Stimme werden analysiert. „Zum Glück kann man für AC sehr gut üben. Bücherlesen allein bringt nicht viel, das ist wie beim Tanzen oder Kochen“, meint Emrich.

Führt zu viel üben nicht dazu, dass Bewerber im Ernstfall ihr auswendig gelerntes Programm abspulen und ungläubwürdig werden? Nach Emrichs Angaben bestehen 80 Prozent der Teilnehmer anschließend ihr Auswahlverfahren. Allerdings, gibt er zu, kämen oft diejenigen zu ihm, „die ohnehin sehr gut sind und auf Nummer sicher gehen wollen.“ Die meisten Kunden seien um die 40 Jahre alt und planten einen Karriereschritt.

Emrich kennt beide Seiten, die der Bewerber und die der Personaler. Seit Mitte der Neunzigerjahre entwickelt und organisiert er auch Assessment-Center für Unternehmen. Deren Ansprüche hätten sich verändert, meint Emrich: „Das AC von der Stange ist nicht mehr gefragt, heute wollen die Unternehmen maßgeschneidert ihre Kultur darin wiederfinden.“ So werde etwa gewünscht, dass Fallstudien die aktuelle Wirtschaftslage und Situation des Unternehmens spiegeln – auch aus Marketing-

gründen, weil die Bewerber davon erzählen. Emrich findet das etwas übertrieben. Die wechselseitige Anfristung – immer ausgefeiltere AC, immer besser vorbereitete Bewerber – kommt ihm selbst komisch vor. „Auf beiden Seiten verdienen Psycho-

logen daran, da ist eine eigene Industrie entstanden.“ Die Klientin von Monika Koch bereitet sich unterdessen gezielt auf die nächste Veranstaltung ihres Konzerns vor. Diesmal, hofft sie, wird sie es schaffen.

INHALT

- Langer Atem**
Forschungsprojekt: Karrieren von Frauen ausländischer Herkunft V2/16
- Nur ein Schnupfen**
Cheftrainer: Wie reagiert man als Vorgesetzter auf Krankmeldungen? V2/16
- Firmengröße als Typsache**
Berufseinstieg: Start in einem kleinen Betrieb oder einem großen Konzern? V2/17

Deutlich mehr Gehalt für Auszubildende

Die Höhe der tariflichen Ausbildungsvergütungen ist 2012 deutlich gestiegen. Das hat das Bundesinstitut für Berufsbildung ermittelt. So bekamen Lehrlinge pro Monat im Schnitt 730 Euro – ein Anstieg von 4,3 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Die Vergütungen sind im Westen höher als im Osten. Überdurchschnittlich gut verdienen Mechatroniker-Azubis mit 909 Euro in den alten Bundesländern und 885 Euro in den neuen. Das Lehrgeld bei Maurern liegt bei 698 Euro im Westen, im Osten bei 772 Euro. Schlusslicht im Ranking sind Prieseure mit 454 Euro und 269 Euro. Am Ende der Skala liegen auch Floristen, Bäcker, Maler und Lackierer. **DPA**

Zunehmend mehr atypisch Beschäftigte

Der Prozentsatz der atypisch Beschäftigten wie Leiharbeiter, Teilzeitbeschäftigten oder Minijobber hat sich in den vergangenen 20 Jahren fast verdoppelt – von etwa 20 auf knapp 38 Prozent. Das ist das Ergebnis einer Studie der Hans-Böckler-Stiftung. Damit steht inzwischen mehr als jeder dritte Arbeitnehmer in einem solchen Beschäftigungsverhältnis. Mehr als die Hälfte von ihnen erhalte nur einen Niedriglohn. **DPA**

Seien Sie anspruchsvoll.

Süddeutsche Zeitung

BERUFSSZIEL

Eine Verlagsbeilage in der Süddeutschen Zeitung

Der mediale Mentor für Young Professionals
Print + App + E-Paper + Social-Media-Präsenz

Jetzt noch last-minute Ausgabe 01.13 buchen!

Erscheinungstermine:
01.13 Samstag, 16.03.2013
02.13 Samstag, 21.09.2013

Kontakt: Transmedia Verlag GmbH & Co. KG
Fon: 0221/4722-300 | Fax: 0221/4722-370
www.berufsziel.de | info@berufsziel.de

„Self-Assessment wird wichtiger“

Der Psychologe Martin Kersting über künftige Auswahlverfahren

Künftig werden Unternehmen aus demografischen Gründen immer weniger Bewerber finden. Die Folge: Auch die Auswahlverfahren müssen sich ändern. Wie, erklärt Psychologie-Professor Martin Kersting.

SZ: Assessment-Center sind bei Bewerbern mäßig beliebt. Werden Unternehmen auf diese Hürde verzichten, damit sie überhaupt noch Personal finden?

Martin Kersting: Hoffentlich nicht! Wichtige soziale Fähigkeiten lassen sich mit typischen AC-Übungen wie Rollenspielen oder Gruppendiskussionen testen. Wenn das Auswahlverfahren auf ein halbstündiges unverbindliches Sofagaplauder reduziert würde, wäre das unbefriedigend.

Wie könnte man Assessment-Center denn attraktiver gestalten?

Unternehmen legen Wert auf tolle Events und schöne farbige Mappen, dabei sind andere Dinge weit wichtiger. In unseren Studien kritisieren Bewerber am häufigsten, dass der Bezug der AC-Aufgaben zum späteren Berufsalltag unklar bleibt, oder dass Leistungen nicht gut genug gemessen werden. Dieser Eindruck entsteht etwa, wenn Beobachter unauffällig erscheinen oder bestimmte Kandidaten bevorzugen.

Wie objektiv werden Leistungen in Assessment-Centern bewertet?

Die Bewertung der einzelnen Aufgaben ist weniger das Problem. Die Frage ist, wie

wird daraus eine Entscheidung? Im Assessment-Center werden viele Daten erhoben, aber bei Personalauswahlverfahren geht es am Ende darum, ob der Bewerber genommen wird oder eben nicht. In der Realität sieht der Prozess häufig so aus: Die Beobachter sitzen abends zusammen und diskutieren, bis alle erschöpft sind. Schließlich fällt die Wahl, und alle stimmen zu. Das ist sozialpsychologisch interessant, aber sachlich nicht nachvollziehbar.

Wie sieht ein Verfahren demnächst aus?

In Zeiten des Personal Mangels wird es weniger darum gehen, für eine bestimmte Stelle den perfekt passenden Bewerber zu finden. Vielmehr müssen Sie Interessenten so gut kennenlernen, dass Sie sie an die richtige Stelle setzen können. Dafür müssen Auswahlverfahren vielfältiger werden. Man braucht ein Potpourri aus Methoden: Lebenslauf-Auswertung, persönliches Gespräch, Übungen zur Verhaltensbeobach-



Firmen müssen lernen, dass Menschen sich unterschiedlich verhalten und trotzdem gleiche Anforderungen erfüllen können, sagt Martin Kersting. Er ist Professor für Psychologische Diagnostik an der Universität Gießen. FOTO: G4

INTERVIEW: MIRIAM HOFFMEYER